

مبادئ الإدارة.

[دراسة أكاديمية ميسرة]

معلم طاهر العلوي.

جامعة الصومال.

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.

متطلب في جميع الأقسام.

المقدمة.

إنّ الإنسان يتشكل من مجموعة من العواطف والمشاعر لذلك فإنّ فطرة الإنسان تنطوي على طبائع مختلفة باختلاف الزّمان والمكان والظروف مما يجعل الإنسان بحاجة إلى مرونة كاملة في التعامل معه وفي تنسيق مهمّاته في الحياة ، ترى أنّ الإنسان لا يحبّ العمل ولا يحبّ الاستراحة كذلك! وتراه يحبّ العدالة مظلوماً ويكرهها ظالماً! وإنّ تعجب فعجب أنّ من حاجات كلّ فرد "تحقيق الذات" إذ يحبّ أن يكون فوق الآخرين! فلو أنّ الظروف سمحت له؛ لطلب من الجميع أن يكونوا على خدمته!

ويشتدّ الأمر حين ترى أنّ توزيع الخالق للقوى بين عناصر المخلوق البشريّ؛ مختلفة جداً ، بحيث أنّ الله أعطى إنساناً معيّناً من القوّة البدنيّة أو العقليّة أو الماليّة ما لم يعطه غيره ، فترى أنّ القويّ يستبدّ الضعيف! وأنّ الداهية يستغلّ المعتوه! وأنّ الغنيّ يستخدم الفقير فيما لا يطيقه!

فانطلاقاً من هذه الطبائع الخطيرة المفطورة في الإنسان ؛ فإنه لا تستقيم الحياة للبشريّة -لا على مستوى الأفراد ولا على مستوى المجتمعات- حتى يجدوا سلطة تدبّر شؤونهم بحيث أنّها تسعى لتحقيق المصالح لهم ودرء المفساد عنهم ، وذلك غير ممكن إلا أن تفرض هذه السلطة حقوقاً معيّنة لكلّ فرد من الأفراد أو لكلّ جماعة من الجماعات وتفرض عليهم كذلك واجبات معيّنة في مقابل تلك الحقوق! فتجعل ذلك كلّ في لائحة تخضع للمحاسبة والشفافية ، فمن حاجة الإنسان إلى مثل هذه السلطة؛ نتجت فكرة الإدارة منذ نشأتها الأولى.

■ المبحث الأول: مقدّمات أساسية حول المبادئ الإدارية.

♣ أولاً: تعريف الإدارة.

فالإدارة لغة: من الفعل "أدار" بمعنى صنع دائرة ، يقال: "أدار العمامة على رأسه" ؛ بمعنى لفّها لفّة دائريّة حول رأسه ، وقيل يتحكّم المعنى اللغويّ لكلمة الإدارة على حسب حرف المجاوزة الذي يلي فعله ؛ فقالوا: "أدار على" طلب، و"أدار عن" منع.

وأما اصطلاحاً؛ فليس للإدارة تعريف محدّد متفق بين علماء الإدارة؛ لأنّ كلّ متخصصّ في الإدارة يعرفها انطلاقاً من وجهة نظره الخاصّة! ومن فلسفة رؤيته ، وانطلاقاً من أهدافه هو من الإدارة ، بل ومن أساس تربيته الدينية للحياة. ولكن هناك تعريفات متقاربة المضامين وإن كانت متفاوتة التعابير ؛ وأمثلها -في نظري- هو أنّ الإدارة هي: "عملية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتحفيز، واتخاذ القرارات، التي يمارسها رئيس المنظمة؛ لتوحيد ما يتوفّر لدى المنظمة من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ولتحويلها أخيراً إلى مخرجات تحقّق للمنظمة أهدافها".

المنظمة هي: "كلّ وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق هدف معيّن"، فقد تكون شركة تجارية، أو مركزاً تعليمياً، أو أسرة، أو حكومة عامّة، أو غير ذلك.



كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة الصومال. "مبادئ الإدارة"

وهناك علاقة أدبيّة تربط بين المعنى اللغويّ وبين المعنى الاصطلاحيّ للإدارة ، فالإدارة بمعناها الاصطلاحيّ تفيد خطأً دائرياً لا يسمح لأحد المنتسبين إلى المنظمة الخروج عنه ، بحيث أنّ جميع التصرفات يلزم أن تكون في نطاق هذه الدائرة ، وهي عبارة عن المخطّطات وأسس التنظيم التي وضعها المدير للمنظمة ، وعلى هذا ؛ فإن كانت الإدارة تفيد دائرة محسوسة بمعناها اللغويّ؛ فإنّها كذلك تفيد دائرة معنويّة بمعناها الاصطلاحيّ الذي هو "سياسة المنظمة الممنوعة مخالفتها".

تدريب (1).

➤ أجب عن الأسئلة التالية.

1. ما هي الإدارة لغة واصطلاحاً؟
2. ماذا تعني "المنظمة" وما هي أهمّ مكوناتها؟
3. ما هي العلاقة بين الطبائع الإنسانية وبين المبادئ الإدارية. ؟
4. لماذا لم يوجد تعريفاً اصطلاحياً متفقاً عليه للإدارة ؟.
5. ما هي العمليات الستة الإدارية ولماذا يمارسها المدير؟.
6. ما هي النتيجة الأخيرة المطلوب تحقيقها من توظيف العمليات الستة الإداريّة؟
7. ما هي العلاقة الأدبيّة التي تربط بين المعنى اللغويّ والاصطلاحيّ للإدارة؟

♣ ثانياً: أنواع الإدارة.

فإنّ لفظ الإدارة يأتي دائماً مقروناً بإحدى صفتين (عام) أو (خاص) ، فتكون الإدارة تنقسم إلى نوعين هما: الإدارة العامة ، والإدارة الخاصة.

فالإدارة العامة هي "إدارة الدولة" أو هي "إدارة المؤسسات الحكومية اللاربحية التي تستهدف المصالح العامة" ، والإدارة العامة بهذا المفهوم تعني توجيه جهود الموارد البشرية المتاحة لدى الحكومة واستغلال الموارد المادية والمالية والمعلوماتية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز واتخاذ القرارات السليمة ، لممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع!

وأما الإدارة الخاصة فهي "إدارة المشروعات التجارية الربحية والتي تستهدف المصالح الخاصة" أو هي ببساطة ؛ "إدارة المؤسسات التجارية اللاحقيقية". وتسمى الإدارة الخاصة باسم "إدارة الأعمال". والإدارة الخاصة بهذا المفهوم تعني توجيه جهود الموارد البشرية المتاحة لدى الشركة واستغلال الموارد المادية والمالية والمعلوماتية المتوفرة لديها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز واتخاذ القرارات السليمة، لممارسة الأعمال والأنشطة التجارية بما يحقق أهداف الشركة!

وقد يستخدم بعض الإداريين بمصطلحات أخرى ؛ إدارة القطاع العام ، وإدارة القطاع الخاص ، ولكن المعنى واحد ، فالأول: حكومي غير ربحي ، والثاني: مدني ربحي.

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة الصومال. "مبادئ الإدارة"

وفي أيّ قطاع كانت ؛ فالإدارة: علم وفنّ ، ومهارات تدبير ، هدفها تحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط الجيد ومن خلال الإشراف الدقيق على تنفيذ الخطط! وذلك عبر توجيه كافة الموارد المتاحة ضمن ما يعرف بـ "الاستغلال الأمثل" لما يتوفّر لدى المنظمة من الموارد من خلال التنظيم والمراقبة لمختلف المهام والعمليات.

تدريب (2).

➤ أجب عن الأسئلة التالية.

- (1) عرّف كلاً من الإدارة العامة والإدارة الخاصة.
- (2) اذكر الفوارق الأساسية بين الإدارة الحكومية والإدارة التجارية.
- (3) ما العوامل التي من خلالها تتمكّن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها؟
- (4) ما معنى "الاستغلال الأمثل" للموارد المتاحة؟
- (5) ما هو الاسم المشهور لـ "إدارة القطاع الخاص"؟

♣ ثالثاً: وقفات حول محتويات العمل الإداري.

هناك ما يسمّى بـ "محتويات العمل الإداري" وهي "العناصر التي يتكوّن منها النشاط الإداري" بدءاً من الموارد المدارة ، ومروراً بالمهارة المستخدمة للإدارة ، وانتهاءً بالنتائج المحقّقة من النشاط الإداري ، وتسمّى هذه المحتويات بـ "لوازم العمل الإداري" بحيث أنّه لو فقدت إحداها لما كان للعمل الإداري معنى. وتتكوّن هذه اللّوازم من ثلاثة عناصر ؛ (المدخلات ، وخطّ السّير ، والمخرجات).

→ **أولاً: المدخلات. (الموارد):** فإنّ مدخلات العملية الإداريّة تتكون من الموارد الأساسية التي يستخدمها المدير لممارسة أعماله الإداريّة والتي من دونها لا يمكن إجراء نشاط إداري في أيّة منظمة -عامّة أو خاصّة- وبالتالي لا يمكن تحقيق أهدافها.

وسمّيت هذه الموارد بـ "المدخلات" لأنّها موارد تدخل في مستهلكات العمل الإداري، وهي بالضبط ما يتوقّر لدى المنظمة من "الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والمعلومات، بالإضافة إلى الوقت".

فكلّ منظمة؛ يلزم أن تجد قدراً من هذه الموارد وإن قلّ ، وإلا فماذا يدير المدير؟! لا شك أنّ عمل المنظمة سيتوقّف عندما تكون صفراً من الموارد وبالتالي لن يتحقّق لها شيء من أهدافها ، ولهذا سمّيت هذه الموارد بالمدخلات، بكونها تمثّل الوقود الذي يحرك العمل الإداري.

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة الصومال. "مبادئ الإدارة"

→ ثانياً: خطّ السّير. (الإستراتيجية): فبعد إيجاد المدخلات؛ يلزم ترسيم الخطّ الذي سيتبعه المدير لتوحيد هذه المدخلات ومزجها مع بعضها، وهذه عبارة عن مهمات الإدارة وهي: "التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتحفيز، وصناعة القرار".

والإستراتيجية مصطلح إداريّ معناه "ما يوصلك إلى هدفك المرسوم من وسيلة" وسمّيت هذه المهمّات بالإستراتيجية ؛ لأنّها هي الوسيلة الوحيدة للمزج بين موارد المنظمة (المدخلات) ومن ثمّ تحويلها إلى نتيجة ملموسة لصالح المنظمة.

فكلّ مدير لم يتّبع إثر هذه الخطوات الستة؛ لا شكّ أنه سيفشل في تحقيق أهداف المنظمة وإن كان لديه كثير من المدخلات الأساسية، ففقدان الإستراتيجية يقلّل أو يهدر قيمة الموارد. وسنحلّل -إن شاء الله- هذه المهمّات الستة في مباحثنا الآتية تحت العنوان: الوظائف الإدارية.

وهناك فرق بين الفشل الإستراتيجيّ ، والفشل التكتيكيّ ؛ فالفشل الإستراتيجيّ هو: الفشل الناتج عن سوء التخطيط والتنظيم وعن الغلط في صياغة المعايير المستخدمة للرقابة وقياس الأداء! فهذا الفشل أخطر من غيره لما ينشأ منه من تحريف المفاهيم! ومن ابتعاد عن الهدف!

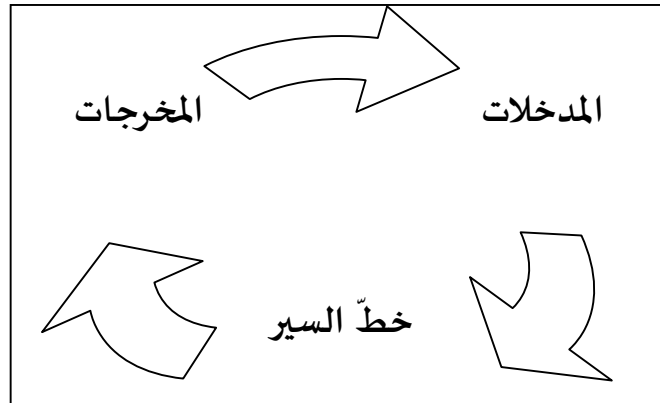
وأما الفشل التكتيكيّ ؛ فهو الفشل الناتج عن قلة الموارد ؛ فهو أقلّ خطراً من غيره ، لأنّه لا يسيء بالمفاهيم الإدارية وإن كان عائقاً دون تحقيق الأهداف.

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة الصومال. "مبادئ الإدارة"

→ **المخرجات (النتيجة):** فالمدير بعد أن وجد المدخلات وقام بمهامه الإدارية؛ فإنه من اللازم أن ينتج نتيجة تخدم لصالح المنظمة، وهذا يعني "تحقيق الأهداف الموكلة إليه".

فهذه النتيجة أو هذه الأهداف المحققة تسمى "المخرجات"، ومن لوازم هذه المخرجات؛ أن تكون ذات قيمة أعلى من قيمة المدخلات، أو بعبارة أخرى: "أن تحقق زيادة ربحية للمنظمة"، حسب ما كانت المنظمة تهتم به ، فكل مدير لم يحقق هدفاً لمنظمته بعد استهلاك موارد ووضع استراتيجيات ؛ فهو فاشل في خط سيره ، ذلك لأن مسؤولية المدير ليست إلا حسن سياسة الموارد وحسن توزيعها في مجالات الحوائج المرتبطة بالمنظمة .

● **استمرارية العملية الإدارية:** ومن الجدير بالملاحظة أن العملية الإدارية غير منتهية ، بمعنى أنها تتجدد كلما اكتمل مسيرها! ... تبتدئ من إيجاد المدخلات ويليهما توظيف المهام الإدارية من التخطيط إلى صناعة القرار ، وتنتهي بإنتاج المخرجات ، وعندئذ تبدأ مسيراً جديداً من إيجاد مدخلات جديدة إلى إخراج مخرجات من جديد! كما يظهر من الشكل الآتي:



تدريب (3).

➤ أجب عن الأسئلة التالية.

- 1) ما معنى "محتويات العمل الإداري" وما هي مكوناتها.
- 2) لماذا سميت هذه المحتويات بـ "لوازم العمل الإداري"؟
- 3) ما هي المدخلات ولماذا سميت بهذا الاسم؟
- 4) ماذا يعني "خط السير"؟ ولماذا سمي باسم "الإستراتيجية"؟
- 5) عرّف كلاً من "الفشل الإستراتيجي" و "الفشل التكتيكي" مع توضيح الفرق بينهما.
- 6) ما هي المخرجات وما هو أسمى لوازمها؟
- 7) ما معنى "استمرارية العملية الإدارية"؟
- 8) اكتب المهمات الإدارية الستة.

♣ رابعاً: الانتماء العلمي للإدارة.

تنتمي العلوم الإدارية إلى العلوم الاجتماعية ، ففيها معارف ومهارات تساهم في علاج فوضوية الحياة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة أو حتى على مستوى العالم وإن كانت معاييرها العلاجية تختلف من فرد لآخر ، ومن مؤسسة لأخرى ، ومن حكومة لغيرها ، بل ومن ظرف لآخر.

ومن هنا تجدر الإشارة بأنّ بعض القوانين والنظريات الإدارية لا يمكن تطبيقها عالمياً! ذلك لأنّ المجتمعات مختلفة من حيث الموارد ومن حيث الظروف كما أنّها مختلفة من حيث العقائد والأذواق الأخلاقية ؛ فتطبيق المعارف الاجتماعية يخضع لعقائد المجتمعات وأخلاقها وظروفها ، فالقاعدة الإدارية الصحيحة في فرنسا قد لا تكون صحيحة في السعودية ، والعكس صحيح!.

❧ هل الإدارة علم أم فن؟ : عند أكثر العلماء؛ تعتبر الإدارة -في غالبها- فناً لا علماً ، ذلك لأنّها لا تنسب إلى العلوم الطبيعية "natural sciences" ، بل إلى العلوم الاجتماعية، والعلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان والمجتمعات ويتمّ تطبيق مناهجها العلمية في دراسة المجتمعات! لكن نتائجها غير قابلة للتعميم بقدر ما تقبله نتائج دراسة العلوم الطبيعية ، فهي نتائج محدودة بزمانٍ مُحدّدٍ ومجتمعٍ مُحدّدٍ وبظروفٍ مُحدّدة. فمثلاً يصحّ تحديد معدل التضخم بـ "5%"؛ ولكن يجب تحديد زمن محدّد بالنسبة لدولة محددة تحت ظروف اقتصادية محدّدة! وهكذا.

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة الصومال. "مبادئ الإدارة"

وهناك رأي آخر يقول: إنّ الإدارة "مزيج من العلم والفن"، فهي علم: لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متفق عليها بكونها قابلة للتعميم على مستوى العالم! وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها.

وهي فنّ؛ لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الموقفيّة والمواهب الذاتية بحيث أنّ أكثر نظرياتها غير قابلة للتعميم عالمياً!.

■ قلت: ورغم أنّ هذا الموضوع معرض جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة؛ فإنّ الفصل في هذا الموضوع هو: أنّ الإدارة هي فنّ يستخدم أصولاً وثوابت علمية! فالمهم أنّ العلماء يتفقون على صحّة تطبيق النظريات المعرفية الإدارية في مجالات الحياة - في الحكومة والتجارة والذات - ولا شك أنّ الإدارة أصبحت فناً له أصوله وقواعده! وتتميّز في قدرتها على توظيف تلك الأصول والقواعد والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع متطلبات الموقف! ولكن بالضرورة ينبغي أن يكون للإدارة قوانين ثابتة يمكن تعميمها كقوانين الفيزياء والكيمياء. . والله أعلم.

● **الإدارة بين النظرية والتطبيق:** فإنّ النظريات الإدارية أكثر من تطبيقاتها الواقعية ، لذلك ينقدها كثير من محلي العلوم الاجتماعية! والحق أنّ كثيراً من النظريات الإدارية الصحيحة -منطقيّاً- أصبحت غير معمولة تطبيقياً بسبب أنّ التسهيلات المتوفرة لدى

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة الصومال. "مبادئ الإدارة"

المؤسسات العاملة أقلّ من طلبات العمل الإداريّ مما يجعل تطبيق المعلومة أو النظرية الإدارية -نسبيّاً- مستحيلاً.

ومن الجدير بالملاحظة ؛ أنّ الأمم بطبيعتها مختلفة في مستوى تطبيق القواعد الإداريّة، فالأمم البيض تعتبر من أكثر الأمم تطبيقاً واستغلالاً للنظريات الإداريّة باعتبار أنّهم بلغوا نضوجاً علميّاً وأنّ معايير التفوّق فيما بينهم تعتمد على مدى قدرة المثقّف للتطبيق معارفه على واقع الأمّة ، أمّا بعض الأمم السمر أو السّود ؛ فإنّ المعارف لا تحتاز النظر وبالتالي لا دور لها في الحياة.

تدريب (4).

➤ أجب عن هذه الأسئلة:

- (1) ما هو دور العلوم الإداريّة في الحياة الاجتماعيّة؟ وهل جميع نظرياتها قابلة للتعميم على جميع المجتمعات على حدّ سواء؟
- (2) ماذا يعنى "الإدارة مزيج من العلم والفنّ" ؟
- (3) ما هو الدليل الأمثل للقائلين على أنّ الإدارة علم وليست فنّاً؟
- (4) لماذا تطبيقات الإدارة أقلّ من نظرياتها؟
- (5) لماذا تتميّز بين الأمم على غيرها بالنسبة لتطبيق النظريات المعرفيّة على الواقع؟

♣ خامساً: المدارس الإدارية ، أو النظريات الإدارية.

عرفت الإدارة خلال تطورها نظريات معرفية انعكست بمدارس فكرية عديدة كانت كل منها تحاول العمل على تنمية الهيكل المعرفي للإدارة من أجل أن تساهم في حل المشاكل الإدارية وتطوير أفق المدراء للأداء زيادة لإنتاجية المنشآت العاملة.

ومن هنا؛ يلزم أن نفهم ما هي النظرية؟ ثم ما هي النظرية الإدارية؟ وما مدى قابليتها للتطبيق على الأنظمة الإدارية القائمة على مستوى المؤسسات أو الحكومات؟ وما علاقتها بالنظريات الاجتماعية الأخرى؟

أمّا مفهوم النظرية بصفة عامة؛ فإنّ النظرية هي عبارة عن "طريقة في التفكير لفهم وإدراك ما يجري حولنا من ملابسات الحياة" ، وقيل إنّ النظرية تعني "مجموعة من المفاهيم المتضمنة في فرضيات مختلفة تفسّر حياة الواقع والتي تشرح العلاقات المترابطة بين هذه المفاهيم".

ومّا يلزم أن يفهمه الدّارس ؛ أنّ النظرية مهما تكن تعني "التفكير العلمي أو المعرفي المبني على المنطق الذي يحاول تفسير بعض الظواهر التي تسود في العالم الذي نعيش فيه" وهي بهذا المعنى تعتبر عكس التجريب بحيث أنّ مفاهيمها لم تثبت بطريق التجريب عالمياً وبالتالي لم تصبح صحيحة في كلّ ظروف أو في كلّ مكان.

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة الصومال. "مبادئ الإدارة"

وأما النظرية الإدارية بصفة خاصة فهي: "التفكير المعرفي المتضمن لدراسة الهياكل والأنظمة والوظائف والإنجازات الإدارية السائدة في المنظمة ودراسة ما يظهر فيها من سلوكيات العمل بالنسبة للجماعات والأفراد الذين هم داخل المنظمة".

وأما قابلية النظريات الإدارية للتطبيق على الأنظمة والهياكل الإدارية القائمة على مستوى المؤسسات أو الحكومات؛ فإن ذلك يعتمد على حسب نوعية النظرية وعلى حسب ظروف المنظمة، ومما لا يتمارى فيه اثنان أنه من الممكن أن نظرية معينة قد يكون استخدامها مثاليًا بالنسبة لظروف معينة، ونفسها تكون غير فعالة بالنسبة لمنظمة أو ظروف مختلفة، ولكن هناك معايير ومقاييس موضوعية يتم بموجبها تقييم كفاءة النظرية:

- مدى مطابقتها للظروف المتقاربة.
- مدى قدرتها على التنبؤ بما ينتج من تفاعل الفرضيات مع بعضها البعض.
- مدى بساطتها من حيث التكلفة.

وأما علاقة النظرية الإدارية بالنظريات الاجتماعية الأخرى؛ فإن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، ذلك لأن النظرية الإدارية تعتبر من الانعكاسات المباشرة للمعطيات الثقافية والحضارية والبيئية في فترة زمنية معينة! ومن الواضح أن المنظمات التي تستخدم النظريات الإدارية عبارة عن تكتلات اجتماعية، وأعمالها عبارة عن إنتاج بضائع وخدمات لشرائح اجتماعية، وعمّالها عبارة عن أفراد أو جماعات من المجتمع، لهذا لا

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - جامعة الصومال. "مبادئ الإدارة"

يمكن التفكير بين النظرية الاجتماعية والنظرية الإدارية ، ومن الممكن القول أنّ كلّ نظرية إدارية تعتبر نظرية اجتماعية ، بحيث أنّ النظرية الاجتماعية أعمّ والأخرى أخصّ.

ومن أشهر المدارس التي انعكستها هذه النظريات: "المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية". وفيما يلي توضيح بسيط لكلّ منها:

□ أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

تطلق المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير مؤسسيها؛ "تقسيم العمل"، وما يجب أن يكون لتحقيق الـ"كفاءة الإنتاجية". وتسمّى هذه المدرسة بـ"المدرسة التقليدية" وأبرز النظريات التي تشمله هذه المدرسة هي النظريات الثلاثة الآتية:

(1) نظرية الإدارة العلمية.

(2) نظرية التقسيم الإداري.

(3) النظرية البيروقراطية.

ومن الجدير بالملاحظة؛ أنّ أفكار رواد هذه المدرسة مثل: فردريك تيلور ، وهنري فايول ، وماكس فيبر ؛ تمحورت حول استراتيجيات ثلاثة:

(1) الحفاظ على الهيكلية الإدارية لتحقيق المثالية في تسلسل القرارات.

(2) التركيز على الوظيفة لتحقيق الإنتاجية في السلع والخدمات.

(3) استخدام الحوافز لتحقيق السيطرة على العمّال والموظّفين.

□ ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية.

ظهرت هذه المدرسة في ثلاثينات القرن العشرين كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية ، ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى "تفاعل العاملين بجميع أنواع المجالات" سواء كان المجال الصناعي أو الحكومي أو التعليمي أو الاجتماعي، ويُشاهد هذا التفاعل بصفة عامة من مواقع العمل، وهناك العديد من المفاهيم الأساسية التي تبنتها هذه المدرسة للعلاقات الإنسانية ، أهمها ما يلي:

- دراسة الدوافع الفردية والجماعية، سواء كانت دوافع مادية، واجتماعية، ونفسية.
- دراسة السلطة وضوابط استخدامها. ومصادرها، وأسس تفويضها.
- دراسة الصلاحيات الإدارية وأسس اتخاذ القرار.
- دراسة مفاهيم الاتصال الإداري وأنماطه وأساليبه وقنواته.
- دراسة القيادة ونظرياتها ومهارات اكتشاف الشخصيات القيادية ومن ثمّ توزيعهم.
- دراسة الاعتبارات المعنوية والملكيات الفكرية.
- دراسة الظروف الفردية ومظاهر اختلافات السلوكيات الفردية باختلاف الظروف.
- تأصيل الكرامة الإنسانية من خلال مفاهيم الأوامر الإدارية والامتثال الوظيفي.

ولقد نشأ عن هذه المدرسة نظريتين هما ($x \& y$) ولقد أطلق على (x) اسم النظرية التشاؤمية وأطلق على (y) النظرية التفاؤلية.

□ ثالثاً: المدرسة السلوكية.

ظهرت هذه المدرسة في أوائل الخمسينات من القرن العشرين وعلمائها يركزون على "حركة النشاط الإنساني ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم من خلاله هذا النشاط". وذلك أنها تقوم بدراسة الفرد والتفهم مع شخصيته والجوانب الإدارية فيها. وسميت بالمدرسة السلوكية لكونها تركز على سلوك الفرد الإداري أو الوظيفي باعتبار أن روح العمل التنظيمي هو: "وجود أفراد ذوو كفاءة لإنجاز مهماتهم". ولقد تميزت هذه المدرسة بعشر خصائص هي أئها:

- (1) مدرسة تطبيقية تقوم بوضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية.
- (2) مدرسة معيارية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل.
- (3) مدرسة إنسانية على اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه.
- (4) مدرسة تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- (5) مدرسة تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية.
- (6) مدرسة تهتم بالجماعات وتحت إنشاء تفاعل بين هذه الجماعات.
- (7) مدرسة تستخدم المشاركة الإدارية كأداة لتنمية العمل التنظيمي.
- (8) مدرسة تقوم بتنمية المهارات الإنسانية وتحسين العلاقات بين الأفراد.
- (9) مدرسة تهتم بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة.
- (10) مدرسة تهتم بالتغير التنظيمي إدارياً ووظيفياً عبر الظروف.

تدريب (5).

➤ أجب عن هذه الأسئلة:

- (1) ما هي النظرية ، وما هي النظرية الإدارية؟
- (2) ما هي المقاييس الموضوعية لتقييم كفاءة النظرية؟
- (3) النظرية عكس التجريب لماذا؟
- (4) قابلية النظرية الإدارية للتطبيق تعتمد على شيئين ؛ ما هما؟
- (5) ماذا يعنى "كلّ نظرية إدارية تعتبر نظرية اجتماعية ولا عكس"؟
- (6) ما أهمّ أبرز المدارس التي انعكستها النظريات الإدارية.
- (7) ما هي مميزات كلّ من المدارس الثلاثة؟
- (8) ما هي النظريات الثلاثة المندرجة تحت المدرسة الكلاسيكية وما هي الاستراتيجيات الثلاثة التي عليها بنى رواد هذه المدرسة أفكارهم؟
- (9) ما هما النظريتان الناشعتان عن مدرسة العلاقات الإنسانية؟
- (10) بماذا تؤمن كلّ من نظرية التشاؤم ونظرية التفاؤل عن الأفراد العاملين في المنظمة باعتبارهم إنساناً؟

♣ سادساً: أهمية الإدارة في الحياة التنظيمية.

تتضح أهمية الإدارة من مفهومها بل ومن أسباب ظهور مدارسها ونظرياتها ، ذلك لأن أهمية الشيء تتحدد من خلال وظيفته ، وعلى صورة خلاصة يمكن إبراز أهمية الإدارة – الإدارة التنظيمية خصوصاً- عبر النقاط التالية:

- (1) فإن الإدارة تنظم وتصلح التنظيمات البشرية فرضاً لهم بحقوق وعليهم بواجبات، وبدون إدارة لن يتحقق هذا لأفراد أية منظمة.
- (2) فالإدارة تقضي على النزاعات عند اختلاف الأفكار والآراء، وذلك أن القرار الأخير بيد المدير، وغالباً ما نرى خلافات بسيطة أدت إلى التشتت في منظمة ما، لعدم إدارة تتخذ القرار الأخير.
- (3) فإن الإدارة تعمل على تمويل مواطن التنمية والتطور "تنمية الموارد المختلفة"، والخدمات الأخرى، وذلك لأن الإدارة تبحث دائماً عن أفضل صيغ الاستفادة من الموارد المتاحة بأنواعها المختلفة.
- (4) فالإدارة تثير القوى الكامنة في نفوس الموارد البشرية لاستمرار الجهد والبذل في التعليم التخصصي، والتدريبات الهادفة، والممارسات التطبيقية النافعة.
- (5) فإن الإدارة تعمل على حسن توزيع المهام على الموارد البشرية المتاحة حماية على الكفاءة والإنتاجية لتحقيق أكبر هدف ممكن.

تدريب (6).

➤ أجب عن هذه الأسئلة:

- 1) من ماذا تتضح أهمية الشيء دائماً؟ وما هي الشواهد التي توضح أهمية الإدارة التنظيمية.
- 2) ما الفرق بين الإدارة الشخصية ، والإدارة التنظيمية؟
- 3) ماذا يعني حسن توزيع المهام وحسن توزيع المواد؟
- 4) الإدارة هي تقضي على النزاعات والخلافات عند اختلاف الأفكار؛ كيف؟
- 5) لماذا تعمل الإدارة على تمويل مواطن التنمية والتطور؟